



Facultad de Administración y Negocios

Carrera de Contabilidad

Trabajo de investigación

**“LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS
PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE
VENTAS EN LA EMPRESA HIELO
SEFRIN S.R.L.”**

Autores:

PACHECO HUALLPA, Cindy Vanessa – 1420376

VILCHEZ CÁCEDA, Erwin Walter – 1331197

Para obtener el Grado de Bachiller en:

Contabilidad

Lima, Diciembre de 2018

DEDICATORIA

A nuestros padres porque siempre están
con nosotros para apoyarnos en todo.

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarnos la fuerza para vencer las adversidades que se nos presentan en nuestras vidas.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE.....	4
RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	8
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL	10
1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	10
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	10
1.4.2. OBJETIVOS SECUNDARIOS	10
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	12
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	12
2.2. BASE TEÓRICAS	14
2.3. GLOSARIO	16
CAPITULO III: METODOLOGÍA.....	17
3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	17
3.2. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	18
3.3. POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	18
3.4. TAMAÑO DE MUESTRA	18
3.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	18
3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	19
3.7. HIPÓTESIS GENERAL	19
3.8. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	19
3.9. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	19
3.10. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	20
3.11. MATRIZ DE CONSISTENCIAS.....	21
CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA 22	22
4.1. ACTIVIDAD ECONÓMICA, ORGANIZACIÓN Y MARCO LEGAL	22
4.1.1 Actividad Económica	22
4.1.2 Estructura Organizacional	23
4.1.3 Marco Legal Aplicable.....	25
4.2. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	26
4.2.1 Análisis e Identificación de los Procesos, Sub Procesos.....	27

CAPITULO V: IDENTIFICACIÓN DE DEFICIENCIAS.....	29
5.1. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	29
5.1.1 Identificación de puntos críticos de riesgo operativo del proceso:	29
5.1.1.1 Procedimiento y Recolección de Datos	29
5.1.1.2 Diseño y aplicación de Entrevistas y Cuestionarios para las actividades y subprocesos.....	30
5.1.1.3 Análisis de Datos	35
5.2. REPORTE DE DEFICIENCIAS	38
5.3. MATRIZ DE RIESGOS	40
CAPITULO VI: PROPUESTA DE MEJORA	44
6.1. ESTABLECIMIENTO DE LAS MEJORAS A ALCANZAR (OBJETIVOS)	44
6.2. CICLO DE MEJORAMIENTO	45
CAPITULO VII: CONCLUSIONES.....	46
CAPITULO VIII: RECOMENDACIONES	47
CAPITULO IX: ANEXOS.....	48
9.1. ANEXO 1: REFLEXIÓN – LECCIONES APRENDIDAS	48
9.2. ANEXO 2: DIFERENCIAS ENTRE LO REAL Y LA PROPUESTA.....	48
9.3. ANEXO 3: PRESUPUESTO	49
9.4. ANEXO 4: RECURSOS REQUERIDOS PARA LA EJECUCIÓN	49
CAPITULO X: BIBLIOGRAFÍA	50

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad proponer la implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos para la mejora del proceso de ventas en la empresa Hielo Sefrin S.R.L. Ya que en la actualidad la salida de toneladas de hielo de la empresa no se refleja en la recaudación de dinero por la venta de hielo. Teniendo en cuenta que la empresa, gestiona sus riesgos en forma intuitiva. En ese aspecto la investigación se va a desarrollar utilizando las técnicas de la metodología COSO ERM, mediante la cual, se identifican los riesgos del área de ventas, para que posteriormente se categoricen los riesgos de acuerdo a su probabilidad e impacto y sugerir una respuesta a los riesgos. Y terminar con un informe en el que se destacan las principales observaciones.

INTRODUCCIÓN

Los responsables de las actuales empresas buscan administrar adecuadamente los diversos riesgos que puedan originar perjuicios a la misma, y así poder diferenciarse de las demás entidades.

La presente investigación tiene el objetivo de proponer la implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos para la mejora del proceso de ventas en la empresa Hielo Sefrin S.R.L. Con la implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos la empresa Hielo Sefrin tendría una mejor organización, control y seguridad en el manejo del proceso de ventas, consistiendo esta implementación en identificar los riesgos, evaluar dichos riesgos, controlarlos y por último hacer un monitoreo de los eventos negativos que se presentan en el proceso de ventas, para minimizar los riesgos a un nivel aceptablemente bajo.

La investigación está dividida en seis secciones: La primera sección consiste en los antecedentes sobre la implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos, la finalidad y objetivos de la investigación, cronograma para realizar dicha investigación y por último las limitaciones que se presentaron en la presente investigación.

La segunda sección consiste en un diagnostico actual de la empresa Hielo Sefrin como su actividad económica, estructura organizacional, marco legal y por último las fortalezas y debilidades que cuenta la empresa.

La tercera sección consiste en la identificación de riesgos que se presenta en el proceso de ventas de la empresa, la forma de recolectar la información, las preguntas de las entrevistas que va a realizar, el análisis de los riesgos identificados y por último realizar una matriz de riesgos.

La cuarta sección consiste en establecer la propuesta de mejora luego de analizar los riesgos detectados.

La quinta y sexta sección consiste en las conclusiones y recomendaciones que realizaremos por la presente investigación.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Cuando una empresa entra en operaciones los responsables de las mismas no solamente se encargan de generar rentabilidad, si no también tienen que afrontar los diversos eventos negativos que puedan afectar a la empresa. Este evento negativo se conoce como riesgos.

Los responsables de las empresas deben de administrar o gestionar los diversos riesgos que se presentan o que se podrían presentar para que cuando su probabilidad de ocurrencia se materialice su impacto no sea tan negativo para la empresa.

La gestión de riesgos surge como una herramienta para minimizar o reducir significativamente la variedad de riesgos, las cuales afectan a las distintas áreas de las entidades, sin importar a que giro pertenece la organización o si la entidad es pública o privada.

La actuación de la gestión de riesgos en las empresas es a través de controles que se implantan en los procesos que realiza la organización. Dichos controles no deben de perjudicar el trabajo cotidiano de una organización y de sus diversos clientes o proveedores.

Una empresa actual demanda de un sistema de gestión de riesgos el cual ayude a conseguir los objetivos plasmados por la organización, para poder afrontar las diversas riesgos que se puedan presentar en la empresa y también mejorar el uso de los recursos asignados permitiendo maximizar su rentabilidad.

Mediante el diagnóstico realizado a la empresa Hielo Sefrin S.R.L., correspondiente al periodo 2018, hemos detectado carencias en el control interno, ya que en la salida de toneladas de hielo de la empresa no se refleja en la recaudación de dinero por la venta de hielo afectando a la situación financiera y económica de la empresa.

En este trabajo de investigación se propone la implementación de un sistema de gestión de riesgos, en el área crítica para poder reducir los riesgos. Mediante ello mejoraría la gestión de la empresa. Determinando las falencias, para después plantear las acciones a adoptar para una mejora continua.

Para poder establecer un buen sistema de gestión de riesgos dentro de una organización se requiere todo el apoyo de las todas las personas que trabajan en la empresa para poder lograr una gestión óptima y cumplir los objetivos

1.2. Delimitación de la investigación

El presente trabajo de investigación está basado en la realidad de la empresa HIELO SEFRIN S.R.L. con número de RUC. 20601792118, fundada el 11 de enero del 2017. Se encuentra ubicada en la Carretera Panamericana Sur Km. 59.7 en el distrito de Pucusana, departamento de Lima, Provincia Lima, es una empresa peruana que se dedica a la producción y venta de hielo. Sus principales clientes (empresas pesqueras) de la zona, dedicadas al transporte y comercialización de productos perecibles, en su mayoría productos hidrobiológicos. Siendo la capacidad de producción de hielo de 50 toneladas diarias. El título de la investigación es la implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos para la mejora del proceso de ventas en la empresa Hielo Sefrin S.R.L. El actual trabajo de investigación lo hemos elaborado desde agosto del año 2018 a la actualidad con el apoyo del Gerente General para obtener mayor visión de los procesos que carecen de controles y poder reducirlos mediante las acciones a adoptar.

1.3. Formulación del problema de investigación

1.3.1. Problema principal

- ✓ ¿De qué manera influye la implementación de un sistema de gestión de riesgos en el proceso de ventas de la empresa Hielo Sefrin S.R.L. en el periodo 2018?

1.3.2. Problemas Específicos

- ✓ ¿De qué manera influye el ambiente de gestión de riesgos en la administración de la empresa Hielo Sefrin S.R.L. en el periodo 2018?
- ✓ ¿De qué manera influye la evaluación de riesgos en la administración de la empresa Hielo Sefrin S.R.L. en el periodo 2018?
- ✓ ¿De qué manera influye las actividades de control interno en la administración de la empresa Hielo Sefrin S.R.L. en el periodo 2018?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Proponer la implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos para la mejora del proceso de ventas en la empresa Hielo Sefrin S.R.L.

1.4.2. Objetivos secundarios

- ✓ Identificar los riesgos que se presenten en el proceso de ventas de la empresa Hielo Sefrin SRL.
- ✓ Evaluar el impacto de los riesgos identificados en el proceso de ventas de la empresa Hielo Sefrin SRL.
- ✓ Proponer controles que permitan reducir los riesgos evaluados con el fin de mitigarlos en el proceso de ventas de la empresa Hielo Sefrin SRL.

1.5. Justificación de la investigación

En la actualidad en el Perú las omisiones, fraudes y robos sistemáticos están en aumento debido a los diversos errores de control interno y también por la falta de implementación de controles, las cuales conllevan a las empresas tenga resultados negativos o positivos.

La adaptación del control interno se origina por la estructuración de políticas y procedimientos, contribuirán a obtener los objetivos, determinando de manera cotidiana su actualización y mejora continua, asegurando las mejoras en los procedimientos en las empresas.

Al establecer controles internos ayudan a minimizar los riesgos en las diferentes áreas, se obtendrá una mayor efectividad en las gestiones de las empresas. Los procedimientos establecidos deben contener controles los cuales los prueben constantemente para verificar la reducción de riesgos inherentes a las actividades. Al implementar los controles internos dentro la empresa se requiere el apoyo en conjunto de todos los colaboradores para poder tener un mejor ambiente de control, y con un constante monitoreo por la parte directiva de la empresa.

En el presente trabajo se quiere resaltar la necesidad de implementar los controles internos; mediante el adecuado sistema de gestión de riesgos y un adecuado proceso administrativo, partiendo desde un adecuado ambiente control, evaluación de riesgos, estableciendo actividades de control, informando y comunicando continuamente a toda la empresa sobre los sucesos y una supervisión constante de todos los procesos por la parte directoral, esto debido a los problemas actuales que enfrentan las empresas con la inseguridad social que viene viviendo nuestro país.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del problema

Tradicionalmente, en el mundo empresarial gestionar los riesgos consistía en evadir todos los riesgos que se produjeran en la empresa, por ser el riesgo la posibilidad de que un evento se produzca y afecte negativamente en el logro de los objetivos (COSO-ERM, 2004). Bajo este entendimiento, las empresas consideraban que plasmar una gestión de riesgo era un costo innecesario, que no se tenía que asumir porque no aportaba algún beneficio. Es más, se pensaba que reducían los beneficios que generaban las organizaciones (Soler, 1999).

En la actualidad los responsables de las empresas deben de implementar un sistema de gestión de riesgos como un proceso continuo para identificar riesgos (operacional, estratégico, crédito, mercado, liquidez) que puedan afectar a la organización, administrar dichos riesgos dentro de sus posibilidades y proporcionar controles en el logro de los objetivos (COSO-ERM, 2004), siendo el riesgo no un factor netamente negativo, todo lo contrario, se estima como una oportunidad para mejorar la empresa.

Para proponer un adecuado sistema de gestión de riesgos, se necesita aplicar un marco de referencia que ayude a gestionar los riesgos como un proceso continuo dentro de la empresa privada. Dentro de estos marcos de referencias más usadas por los responsables de las empresas privadas tenemos al marco de referencia COSO ERM.

En relación a la gestión de riesgos aplicando COSO ERM, existen diversas investigaciones sobre la aplicación de este marco de referencia en las empresas.

Suni (2016) en su tesis denominada: la gestión de riesgos bajo el enfoque COSO ERM y el impacto en la rentabilidad de la empresa opportunity empresas s.a.c. sector servicios en la ciudad de Lima, determina en sus conclusiones que el marco COSO ERM en la empresa permite optimizar el uso de capital por aplicar la gestión de riesgos como un proceso continuo, así mismo, logra alcanzar los objetivos trazados por los responsables de la empresa al identificar, evaluar, mitigar, comunicar y monitorear los riesgos en forma permanente por los miembros que componen la empresa.

Severino (2016) en su tesis llamada: implementación de la gestión de riesgos en una empresa distribuidora y comercializadora de gas natural en el departamento de Ica, precisa que el diseño de un sistema de gestión de riesgos basado en COSO ERM, permite identificar las amenazas bajo las que se encuentra la organización y planificar como contrarrestarlas. También concluye que la gestión de riesgos es parte integral de todos los procesos y permite a las organizaciones disponer de información relevante, confiable y ordenada; lo que facilita la toma de decisiones.

Sánchez (2015) a través de su artículo: COSO ERM y la gestión de riesgos, manifiesta en sus conclusiones que la gestión de riesgos bajo COSO ERM permitió contar con bases de datos que ayudaron a mejorar los procesos de la empresa y administrar mejor los recursos humanos y materiales de la empresa.

Velezmoro (2010) en su tesis llamada: modelo de gestión de riesgo operacional en una institución financiera peruana dentro de un enfoque integrado de gestión de riesgos, determina en sus conclusiones que el marco COSO ERM crea valor a la empresa en medida que se cumpla los objetivos, mejora el manejo de los procesos de las empresas, asegura que los productos y servicios que se brinden tengan mayor probabilidad de éxito y refuerza la reputación de la empresa privada con los grupos de intereses.

2.2. Base Teóricas

COSO ERM

En el contexto empresarial actual, el estándar internacional de gestión de riesgos de mayor reconocimiento es el estándar COSO – ERM, publicado el año 2004 bajo el concepto integrado de gestión de riesgos. COSO ERM define la gestión de riesgos como:

Un proceso efectuado por el directorio, gerentes, y otros funcionarios, aplicada en el establecimiento de la estrategia en todos los niveles de la empresa, diseñado para identificar potenciales eventos que puede afectar a la entidad, y gestionar el riesgo dentro de su apetito de riesgo, para proveer seguridad razonable en relación con el logro de objetivos empresariales. (COSO 2004: 4).

COSO ERM incluye cuatro categorías de objetivos y ocho componentes, indicando que el control interno es parte de la gestión integral de riesgo.



Objetivos:

Estratégicos: metas de alto nivel, alineados con la visión y misión de la organización; **Operativos:** relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad; **Reporte:** relacionados con la confiabilidad de la información reportada (de carácter financiero y no financiero); **Cumplimiento:** relacionados al cumplimiento de las leyes.

Componentes:

- **Ambiente interno.-** Abarca el entorno de la organización.
- **Establecimiento de objetivos.-** Los objetivos son definidos a nivel estratégico alineados a la visión y misión de la organización.
- **Identificación de eventos.-** Un evento con impacto negativo representan riesgos, mientras que eventos con impacto positivo representan oportunidades.
- **Evaluación de riesgos.-** se realiza a través de dos perspectivas: impacto y probabilidad.
- **Respuesta al riesgo.-** Habiendo identificado los riesgos significativos, la gerencia determina como responderá para mitigarlos (evitar, reducir, compartir o aceptar).
- **Actividades de control.-** Establecimiento y revisión continua de políticas y procedimientos que ayudan a la gerencia
- **Información y comunicación.-** Se necesita información en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos.
- **Monitoreo.-** Consiste en determinar si el funcionamiento de la gestión de riesgos corporativos continua siendo eficaz.

2.3. Glosario

Los siguientes conceptos fueron utilizados en nuestro trabajo de investigación:

CONTROL INTERNO: Abarca toda la estructura organizacional, procedimientos, controles que van afinados a la empresa y son adoptadas para estas para poder proteger los activos y evitar contingencias futuras que causen pérdidas.

COSO I: Es un informe el cual contempla una estructura de directrices implementando controles y evaluaciones de riesgo a fin de evitar contingencias futuras.

COSO III: Desarrollado mediante el Coso I, aplicando principios y puntos de interés con el propósito de, mejorar y actualizar los conceptos de control interno.

GESTIÓN: Hace mención de la acción y es el resultado de la gestión administrativa. Es también llevar los procesos que permiten realizar las tareas cotidianas de las personas dentro de la organización.

PROCEDIMIENTOS: Es el conjunto de actividades o funciones la cual en su conjunto arman un procedimiento. El objetivo es identificar las actividades conjuntas y agilizar las tareas de los usuarios haciendo más organizados, las cuales ayudan a lograr los objetivos de la empresa.

RIESGOS: Suele apreciarse como una posibilidad de peligro, la cual está allegado a la vulnerabilidad de los procedimientos establecidos por la organización los cuales puedan afectar los objetivos de la empresa.

RECURSOS: Es la existencia de diversos medios o ayuda que se utiliza para conseguir un objetivo o satisfacer una necesidad. También se entiende como un conjunto de elementos disponibles para solucionar una necesidad.

ADMINISTRACIÓN: Tiene como finalidad la gestión corporativa de la empresa mediante sus diversos componentes como la planificación, control y otros, optimizando los recursos y actividades.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

La presente investigación se aplicara una metodología de enfoque cualitativo, porque permitirá analizar los diferentes riesgos que existe en el proceso de ventas de la empresa de Hielo Sefrin S.R.L. Para su posterior tratamiento y monitoreo, así mejorar el proceso de ventas de la empresa.

3.1. Tipo y diseño de investigación

Para el desarrollo de la investigación se ha propuesto el tipo de investigación descriptiva ya que se describirá y comprenderá los riesgos identificados en la unidad de estudio, y su relación con mejorar el proceso de venta de la empresa Hielo Sefrin S.R.L. Para luego evaluarlos en una matriz de riesgos, luego aplicarles sus respectivos controles para mitigar su impacto y por último monitorearlos en todo momento. Todo esto utilizando el marco de referencia COSO ERM y la ley de responsabilidad administrativa de las personas jurídicas (decreto supremo 1352) que recién ha entrado en vigencia en el Perú el 1 de enero del 2018.

Para la presente investigación se ha propuesto un diseño no experimental, según Hernández et al. (2010). La investigación no experimental se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables, lo que si realizo en esta investigación es observar como los riesgos en un contexto natural mejora el proceso de ventas de la empresa Hielo Sefrin SRL., para posteriormente proponer actividades de mitigación del impacto o frecuencia de dichos riesgos.

3.2. Unidad de Análisis

Se va a tomar al Gerente General y a la vendedora por ser las personas que tiene una interacción directa o indirectamente con el proceso de ventas en la empresa Hielo Sefrin S.R.L.

3.3. Población de estudio

La población se define como aquel conjunto de elementos que son el objeto de estudio y las personas encargadas de las operaciones por lo tanto en el presente trabajo la población está conformada por todos los trabajadores de la Empresa Hielo Sefrin S.R.L., quienes con partícipes del plan de investigación. La organización cuenta con 11 trabajadores en la actualidad.

3.4. Tamaño de muestra

Siendo la muestra la parte a partir de la cual sacamos conclusiones sobre el total, es decir, es la parte de la población que realmente examinamos con el objetivo de obtener información. Entonces la muestra de la actual investigación será del Gerente General y la vendedora de la entidad Hielo Sefrin S.R.L. Muestra estadística no probabilística.

3.5. Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos se hará mediante el estudio de documentación, observación y entrevista. La documentación, proporcionada por la entidad y diversas investigaciones, inicialmente nos ayudara para identificar, evaluar, controlar y monitorear los riesgos. Observación, se analiza el flujo de la información en el proceso de venta, llevados a cabo por la vendedora. Entrevista, realizada a la vendedora, tendrá como propósito la obtención de información del proceso de ventas para poder determinar los riesgos detectados.

3.6. Análisis e interpretación de los datos

Se aplicaron las siguientes técnicas para analizar la información obtenida de la investigación:

- ✓ Análisis Documental
- ✓ Análisis Comparativo

3.7. Hipótesis General

Si se implementa un sistema de gestión de riesgos se podrá mejorar el proceso de ventas en la empresa Hielo Sefrin S.R.L.

3.8. Hipótesis Específicas

- ✓ La prevención y tratamiento de riesgos en los procesos de las empresas mejora la toma de decisiones por parte de los responsables de las mismas.
- ✓ Una correcta evaluación de riesgos por parte del responsable de la entidad podrá mitigar mejor los riesgos evaluados.
- ✓ Una apropiada aplicación del marco COSO ERM en los riesgos detectados de los procesos que realizan las empresas podrá mejorar los controles que establezca la entidad.

3.9. Identificación de variables

- ✓ Variable Independiente: La gestión de riesgos
- ✓ Variable Dependiente: Proceso de Ventas

3.10. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión de Riesgos	Un proceso efectuado por el directorio, gerentes, y otros funcionarios, aplicada en el establecimiento de la estrategia en todos los niveles de la empresa, diseñado para identificar potenciales eventos que puede afectar a la entidad, y gestionar el riesgo dentro de su apetito de riesgo, para proveer seguridad razonable en relación con el logro de objetivos empresariales. COSO ERM	<u>Administración de riesgos.</u> <u>Proceso continuo</u>	-Identificación de riesgos - Evaluación de riesgos - Respuesta ante el riesgo - Actividades de control - Información y Comunicación - Monitoreo
Proceso de Ventas	El proceso de venta es la sucesión de pasos que una empresa realiza desde el momento en que intenta captar la atención de un potencial cliente hasta que la transacción final se lleva a cabo, es decir, hasta que se consigue una venta efectiva del producto o servicio de la compañía.	<u>Eficacia</u> <u>Eficiencia</u>	Ventas

Problema General y Específicos	Objetivo General y Específicos	Hipótesis General y Específicos	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODO DE INVESTIG.	TÉCNICAS DE INVESTIG.	POBLACIÓN Y MUESTRA
<u>Problema General</u> ¿De qué manera influye la implementación de un sistema de gestión de riesgos en el proceso de ventas de la empresa Hielo Sefrin S.R.L. en el año 2018?	<u>Objetivo General</u> Proponer la implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos para la mejora del proceso de ventas en la empresa Hielo Sefrin S.R.L.	<u>Hipótesis General</u> Si se implementa un sistema de gestión de riesgos se podrá mejorar el proceso de ventas en la empresa Hielo Sefrin S.R.L. <u>Hipótesis Específicas</u> La prevención y tratamiento de riesgos en los procesos de las empresas mejora la toma de decisiones por parte de los responsables de las mismas. Una correcta evaluación de riesgos por parte del responsable de la entidad podrá mitigar mejor los riesgos evaluados. Una apropiada aplicación del marco COSO ERM en los riesgos detectados de los procesos que realizan las empresas podrá mejorar los controles que establezca la entidad.	Gestión de Riesgos	<u>Administración de riesgos.</u> <u>Proceso continuo</u>	-Identificación de riesgos - Evaluación de riesgos - Respuesta ante el riesgo - Actividades de control - Información y Comunicación - Monitoreo	Enfoque Cualitativo <u>Tipo Investig.</u> Descriptivo <u>Diseño Investiga</u> No Experimental	<u>Técnicas de Recolección Documento Entrevista Observación</u>	<u>Población</u> 11 trabajadores <u>Muestra</u> 2 trabajadores
<u>Problema Específicos</u> ¿De qué manera influye el ambiente de gestión de riesgos en la administración de la empresa Hielo Sefrin S.R.L.en el periodo 2018? ¿De qué manera influye la evaluación de riesgos en la administración de la empresa Hielo Sefrin S.R.L.en el periodo 2018? ¿De qué manera influyen las actividades de control interno en la administración de la empresa Hielo Sefrin S.R.L.en el periodo 2018?	<u>Objetivos Específicos</u> Identificar los riesgos que se presenten en el proceso de ventas de la empresa Hielo Sefrin SRL. Evaluar el impacto de los riesgos identificados en el proceso de ventas de la empresa Hielo Sefrin SRL. Proponer controles que permitan reducir los riesgos evaluados con el fin de mitigarlos en el proceso de ventas de la empresa Hielo Sefrin SRL.		Proceso de Ventas	<u>Eficacia</u> <u>Eficiencia</u>	Ventas			

CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA

4.1. Actividad Económica, Organización y Marco Legal

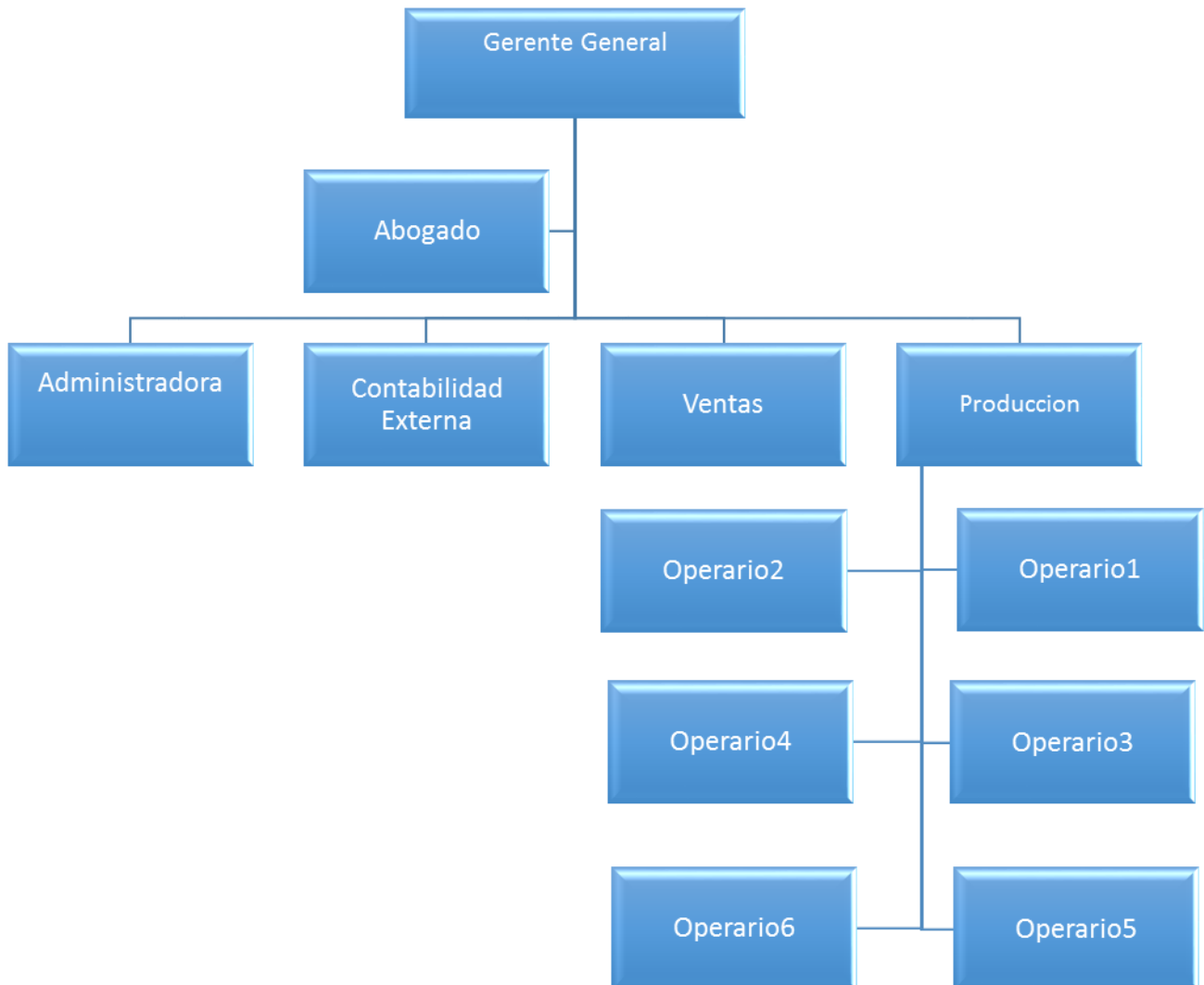
4.1.1 Actividad Económica

La entidad HIELO SEFRIN S.R.L. con número de RUC. 20601792118, fue fundada el 11 de enero del 2017. Se encuentra ubicada en la Carretera Panamericana Sur Km. 59.7 en el distrito de Pucusana, departamento de Lima, Provincia Lima, es una empresa peruana que se dedica a la producción y venta de hielo. La entidad está registrada dentro de las sociedades mercantiles y comerciales como Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada. Teniendo como misión la empresa Hielo Sefrin S.R.L. de proveer hielo a los distintos clientes de Pucusana. Siendo el hielo el principal insumo para la conservación de productos hidrobiológicos perecibles, Sus principales clientes (empresas pesqueras) de la zona, dedicadas al transporte y comercialización de productos perecibles, en su mayoría productos hidrobiológicos. Siendo la capacidad de producción de hielo de 50 toneladas diarias.

Sus principales clientes:

RUC/DNI	CLIENTE	Porcentaje de Venta
10095265125	BUSTOS RIVERA GUILLERMO	5%
10095268019	BUSTOS RIVERA MARUJA	15%
10097743245	MORA SULLON GABRIELA MARYOLA	7%
10163012478	PALOMINO TOLENTINO ELMER PEDRO	25%
20602230857	INVERSIONES YASURI YURIKO S.A.C.	10%
20525819311	EL CHARACATO SERVICIOS GENERALES SAC	6%
09526778	OLGA VILLANUEVA REYES	5%
16698538	VICTOR MANUEL CARRASCO ENRIQUE	9%
42594095	ANYELO YOVANNI SANCHEZ HUAMANI	10%
45971237	GIAN FRANCO YASHER MOLINA	8%

4.1.2 Estructura Organizacional



Recursos Humanos

ÁREA	PUESTO	CANTIDAD
GERENCIA	GERENTE GENERAL	1
GERENCIA	ABOGADO	1
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADORA	1
CONTABILIDAD	CONTADORA	1
VENTAS	VENDEDORA	1
PRODUCCIÓN	OPERARIOS	6
TOTAL		11

Proceso de Producción de Hielo

El proceso de producción es el siguiente:

- Se Obtiene la materia prima de pozos de agua cerca de la empresa.
- Se hace el tratamiento de agua con la solución de cloro (400gr. Por 60 litros de agua).
- Se llena los moldes de hierro galvanizado con el agua tratada.
- Se congela los moldes de hierro que contiene el agua tratada con Salmuera y Amoniaco (Refrigeración por Compresión de Vapor).
- Por último se realiza el desmoldado del hielo congelado



4.1.3 Marco Legal Aplicable

- **Ley General de Sociedades N° 26887**

La empresa Hielo Sefrin se encuentra dentro de la ley general de sociedades como Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, que se encuentra especificada en los **artículos 283° al 294°** de dicha ley. En un breve resumen la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada mejor conocida por su abreviatura S.R.L., es una persona jurídica conformada por dos y hasta veinte personas, naturales o jurídicas, que se asocian para desarrollar una actividad comercial en conjunto y beneficiarse con las ganancias de esa actividad. Su capital está dividido en participaciones, acumulables, iguales e indivisibles. Como su nombre lo indica, una S.R.L. otorga el beneficio de la responsabilidad limitada a sus accionistas, lo que quiere decir que las obligaciones que asume la sociedad frente a terceros sólo son cubiertas con su patrimonio y no afectan el patrimonio personal de cada uno de los socios.

- **Ley del Impuesto a la Renta**

- Hielo Sefrin pertenece al Régimen General, según el **artículo 55°**, la tasa aplicar es de 29.5% sobre la renta neta anual y aplica el coeficiente 1.5% para pago adelantado mensual. La empresa no cuenta con exoneraciones ni inafectaciones del impuesto a la renta.

- **Ley del Impuesto General a las ventas**

- La empresa Hielo Sefrin grava el IGV al 18%

4.2. Identificación de Fortalezas y Debilidades

Un sistema de gestión de riesgos se basa en la premisa de la situación actual de la empresa. Es decir, ¿quiénes ejecutan el proceso de venta?; ¿qué controles aplican en el proceso de ventas?; ¿cómo procesan las ventas en la empresa?; ¿qué documentos se apoya en el proceso de ventas?

FORTALEZAS

- Calidad del Hielo
- Excelente Productividad
- Contar con cliente fidedignos (empresas pesqueras)
- Los trabajadores forman parte de una familia
- Atención oportuna al cliente que se presenta al negocio

OPORTUNIDADES

- Aumento de empresas pesqueras en la zona de venta
- Ser los únicos que fabrican Hielo en la zona de venta

DEBILIDADES

- Los trabajadores no cuentan con capacitaciones en el área de venta
- Pago de alquiler de local que aumenta a cada año

AMENAZAS

- Estar supeditado a la estacionalidad, es decir vender más hielo en las estaciones de verano y primavera pero no saber contrarrestar las bajas ventas en las estaciones de invierno y otoño
- La inauguración de una nueva fábrica de hielo en la zona de venta

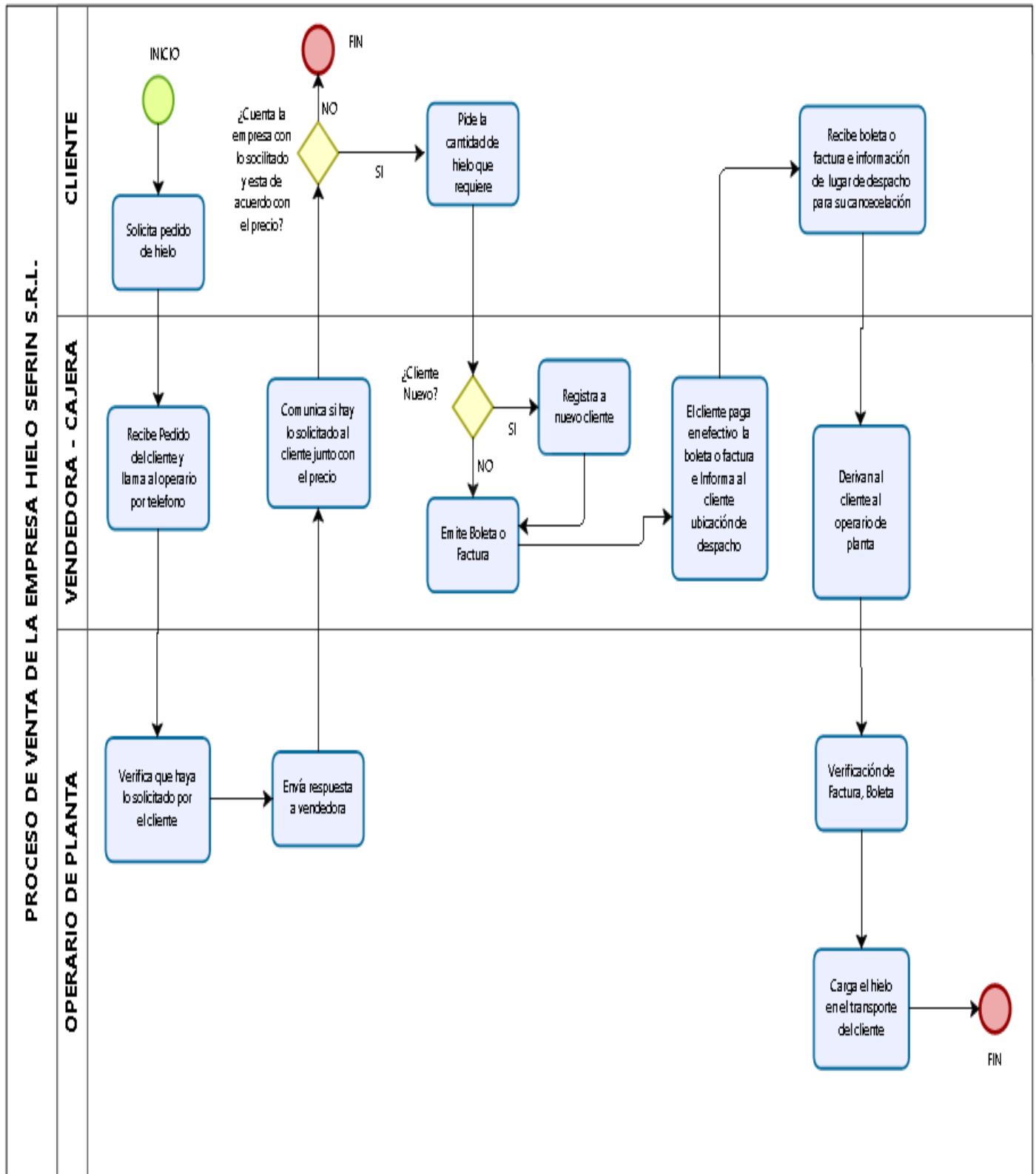
4.2.1 Análisis e Identificación de los Procesos, Sub Procesos

Proceso de Venta de la Empresa de Hielo Sefrin S.R.L.:

1. La vendedora recibe pedido del cliente vía presencial (a menudo) o telefónica
2. La vendedora coordina vía telefónica con el operario en planta, sobre: el turno (entrega de la tonelada de hielo), ubicación de espera (camión del cliente) y operario que lo atenderá.
3. El operario da una respuesta del turno de despacho (entrega de la tonelada de hielo), ubicación de espera (camión del cliente) y operario que lo atenderá.
4. La vendedora informa al cliente sobre el precio, turno de despacho y ubicación de espera.
5. El cliente da una respuesta de si, no comprar la mercadería.
6. si la respuesta es sí, el cliente inmediatamente solicita a la vendedora emitir la FACT/B.V, haciendo entrega de sus datos (RUC, DNI, razón social, nombre, dirección), la cantidad .de toneladas y realiza el pago (siempre en efectivo).
7. La vendedora recibe el pago, emite FACT/B.V, coloca el sello de cancelado y hace entrega del comprobante al cliente.
8. El operario solicita el comprobante al cliente para visualizar y confirmar la compra, seguido hace entrega de la misma al cliente.
9. Si es correcto, el operario realiza el despacho de la mercadería al camión del cliente.

LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE VENTAS EN LA EMPRESA HIELO SEFRIN S.R.L.

Diagrama de Flujo del proceso de ventas de Hielo Sefrin S.R.L



CAPITULO V: IDENTIFICACIÓN DE DEFICIENCIAS

5.1. Identificación de Riesgos

El presente diseño de investigación es de tipo descriptivo, porque se describirá y comprenderá los riesgos identificados en la unidad de estudio, y su relación con mejorar el proceso de venta de la empresa Hielo Sefrin S.R.L. Para luego evaluarlos en una matriz de riesgos, luego aplicarles sus respectivos controles para mitigar su impacto y por último monitorearlos en todo momento. Todo esto utilizando el marco de referencia COSO ERM y la ley de responsabilidad administrativa de las personas jurídicas (decreto supremo 1352) que recién ha entrado en vigencia en el Perú el 1 de enero del 2018. También la investigación se aplicara una metodología de enfoque cualitativo, porque permitirá analizar los diferentes riesgos que existe en el proceso de ventas de la empresa de Hielo Sefrin S.R.L. Para su posterior tratamiento y monitoreo, así mejorar el proceso de ventas de la empresa.

5.1.1 Identificación de puntos críticos de riesgo operativo del proceso:

5.1.1.1 Procedimiento y Recolección de Datos

El método de recolección de datos se hará mediante el estudio de documentación, observación y entrevista. La documentación, proporcionada por la entidad y diversas investigaciones, inicialmente nos ayudara para identificar, evaluar, controlar y monitorear los riesgos. Observación, se analiza el flujo de la información en el proceso de venta, llevados a cabo por la vendedora. Entrevista, realizada a la vendedora, tendrá como propósito la obtención de información del proceso de ventas para poder determinar los riesgos detectados.

**5.1.1.2 Diseño y aplicación de Entrevistas y Cuestionarios para las
actividades y subprocesos**

**GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA HIELO SEFRIN
S.R.L.**

I. Objetivo: recoger información respecto al sistema de gestión de riesgos del área de ventas.

II. Instrucciones: estimado Gerente sírvase a responder cada una de las siguientes preguntas.

III. Preguntas:

1. ¿A qué sector del mercado atiende la empresa?

A los microempresarios del sector pesquero, provenientes en su mayoría de la misma ciudad de Pucusana y sus alrededores.

2. ¿Con cuantas personas se cuenta en el área de ventas? ¿cuentan con experiencia?

La empresa cuenta con una vendedora estable, pero existe personal que apoya en ventas en horario nocturno, feriados y fines de semana, a quienes se les cancela mediante recibo de egreso. No cuentan con la experiencia de venta de hielo.

3. ¿Cuenta la empresa con un código de ética?

No.

4. ¿Se manifiestan sanciones a quienes muestren una conducta de ética inapropiada?

No, solo llamadas verbales.

5. ¿El proceso de ventas se encuentra debidamente definida?

No, porque todavía no se ha podido documentar el proceso.

6. ¿Qué comprobantes de venta emite la empresa? ¿la empresa lleva un buen registro de los mismos?

La vendedora solo emite Facturas y/o Boletas de Venta. Por ser la vendedora la única que emite los comprobantes, los cobra y guía al cliente a que le den su hielo a veces se le pierde los comprobantes y/o se encuentran modificados por realizar muchas actividades.

7. ¿La empresa cobra a sus clientes en efectivo, con tarjeta de crédito o ambas?

La empresa cobra a todos sus clientes en efectivo, la venta es contra entrega.

8. ¿A cuánto asciende las ventas diarias?

Las ventas realizadas oscilan entre s/.1, 000 y s/.10, 000 al día.

9. ¿Se cuenta con un sistema para resguardar el efectivo por las ventas efectuadas?

No cuenta con un sistema de seguridad para proteger el efectivo por las ventas, solo es resguardado dentro de una gaveta con llave, situado en la oficina de la planta, hasta el momento en que se hace entrega al gerente o un personal de confianza para depositarlo en un banco situado en la ciudad de Lima.

10. ¿Cómo se reporta y con qué frecuencia se reporta las ventas al Gerente?

La vendedora realiza un reporte diario de manera manual (cuaderno de control) de las ventas. Ese reporte la vendedora se lo entrega al Gerente de forma quincenal junto con los comprobantes emitidos.

11. ¿Se realiza cruce de información sobre la cantidad producida, vendida y el stock en almacén, con qué frecuencia?

No se realiza un inventario físico con precisión, es un cálculo general, para la cantidad producida se toma como referencia la capacidad de la máquina para hacer hielo (50 Toneladas por días), a ello se le deduce las ventas del día para hallar el stock, sin considerar las posibles pérdidas en el transcurso del día.

12. ¿Usted tiene noción de lo que es la Gestión de Riesgos en el manejo actual de las empresas?

No, el trabajo se lleva a cabo por propia experiencia y se trata de dar solución a problemas que ocurren en el momento de la misma forma, sin hacer un análisis más elaborado.

13. ¿Qué riesgos ha podido identificar cuando se realiza el proceso de ventas?

- a) Los clientes nos condicionan de seguir comprando toneladas de hielo solo, si no le emitimos un comprobante.
- b) La vendedora entrega proformas al cliente en remplazo de un comprobante de venta como si tuviera el mismo valor legal.
- c) La vendedora emite comprobantes de venta que muchas veces la copia SUNAT no es entregada al cliente.
- d) Pérdida de clientes por no dar respuesta a tiempo real sobre el stock de hielo en los almacenes.
- e) Pérdida de comprobantes de venta por no archivar los documentos en su debido tiempo.
- f) No contar con un sistema computarizado para hacer un cruce de información entre las ventas realizadas contra el stock en almacén.
- g) Probable hurto del dinero proveniente de la venta, por falta de un sistema de seguridad como un personal o una caja fuerte.

- h) La vendedora realiza un trabajo multifuncional (seguridad, limpieza, cocinera, administradora) lo que no le permite concentrarse en un 100% en generar más venta por hielo.
- i) La vendedora desconoce sobre sistemas computables, ley del comprobante de pago y demás temas actuales por falta de capacitación.
- j) No está diseñado el perfil del vendedor, ubicándose en el puesto a una empleada por su trabajo empírico y su trayectoria en la empresa.

14. ¿Cuenta usted con un registro de los riesgos presentados en el proceso de ventas de la empresa?

No, no se ha elaborado un reporte de los riesgos.

15. ¿Cómo maneja (evalúa) usted los riesgos que se presentan en el proceso de ventas?

Se trata de dar solución al problema de forma verbal, indicando a la encargada del puesto como debería corregirlo en rasgos generales y se le da la responsabilidad de solucionarlo a su criterio, mas no se hace seguimiento paulatino.

16. ¿Se ha establecido en forma escrita actividades de control que permitan disminuir los riesgos?

No, solo de manera verbal.

17. ¿Los resultados de la evaluación de actividades de control aplicadas son informados oportunamente?

No, se elabora informes de control.

18. ¿Existen medio de comunicación formal o informal para difundir al personal las medidas a tomar ante los riesgos detectados?

Si, de manera verbal pero sola para dar solución a problemas de bajo riesgo.

19. ¿Los riesgos que se manejan se supervisan para que no se vuelvan a presentarse?

No se evalúa de manera paulatina, se le designa la responsabilidad al trabajador.

20. ¿Se da revisión a los hallazgos encontrados luego de efectuar controles?

No.

5.1.1.3 Análisis de Datos

Según la entrevista al Gerente de Hielo Sefrin detectamos los siguientes riesgos:

➤ **Condicionamiento de los clientes para comprar.**

Muchos de los clientes fieles condicionan a la vendedora para comprar las toneladas de hielo solo, si no le emiten un comprobante, para evadir el pago de impuestos.

➤ **Multa de SUNAT por evadir impuestos.**

La vendedora emite proformas al cliente en remplazo de un comprobante de pago para evadir impuestos y obtener mayores ganancias, así mismo emite comprobantes sin haberse ejecutado las ventas y en otras ocasiones no hace entrega de las copias SUNAT a sus clientes.

➤ **Perdida de cliente por desconocimiento del stock en almacén.**

La vendedora al no dar información a tiempo real sobre el stock en almacén los clientes desisten en llevar a cabo la orden de compra, pues retrasa sus operaciones comerciales.

➤ **Perdida de comprobantes de pago.**

Se ha registrado pérdidas de documentos de pago, a razón de no ser archivados en el momento oportuno y colocados en espacios adecuados.

➤ **Falta de un sistema computarizado.**

La empresa aun no trabaja con un sistema que permita hacer cruce de información entre las ventas realizadas y el stock en almacén, para que se pueda evaluar el ascenso o declive de la empresa con relaciona a sus ventas y establecer objetivos.

➤ **Robo de dinero por falta de un sistema de seguridad.**

No existe un personal de seguridad, por lo que la tentativa de robo es alta, la vendedora asume actualmente el rol, identificando vía cámara web a los clientes concurrentes, así mismo no existe una caja fuerte para resguardar el dinero proveniente de la venta y se mantiene en una gaveta con llave, hasta que el gerente general retire semanalmente y lo deposite en un banco de la ciudad de Lima.

➤ **Personal inadecuado en el área de ventas.**

Al no diseñar claramente el perfil del vendedor, la empresa se obliga a trabajar con un personal ineficiente, desconocedor de sus funciones, que no da valor agregado a la empresa, terminando de ubicar en el puesto a una empleada por su trabajo empírico, su trayectoria en la empresa, y que además realice un trabajo multifuncional, perdiendo la focalización en las ventas.

➤ **Multa de SUNAT por la emisión de comprobante con datos falsos.**

El desconocimiento de la vendedora sobre sistemas de computación, tiende a ser un limitante, para realizar la búsqueda de consulta RUC mediante la página de SUNAT, este procedimiento es importante ya que se ha detectado que mucho de los comprobantes de pago son emitidos con RUC, DNI, nombre y dirección falso, y estado de contribuyente no habido o no hallado, que ante una posible inspección de SUNAT puede generar multas.

➤ **No se archivan las cotizaciones**

Estas cotizaciones enviadas a los clientes por correo no se guardan como evidencia de la atención del requerimiento, guardar el correo y la respuesta del requerimiento.

➤ **No se cuenta con un registro de las ordenes de pedido aprobados**

Cada orden de pedido debería ser ingresado a un sistema para que el gerente lo aprueba y se pueda facturar.

➤ **Falta de conocimientos y/o capacitación de la vendedora**

Al no capacitar a la vendedora sobre información básica de sistemas de computación y demás leyes actuales que giran en torno a los comprobantes de pago, se genera un retraso en la operatividad de la empresa, poniéndolos en desventaja con sus competidores y dándole un servicio obsoleto al cliente en un país de crecimiento tecnológico.

➤ **La gerencia no revisa ni aprueba los pedidos**

El gerente no revisa los pedidos ingresado por la vendedora, puesto que sus funciones no están segregadas.

➤ **La cobranza es realizada por la vendedora**

La vendedora es encargada de tomar los pedidos de los clientes, facturar y cobrar, lo cual representa un alto riesgo.

➤ **No se entrega las órdenes de pedido a almacén.**

Las órdenes aprobadas no se envían a almacén para que preparen la mercadería a despachar.

➤ **No se emite informe de las ventas semanales**

La vendedora realiza el reporte de ventas en un cuaderno de control quincenal.

5.2. Reporte de Deficiencias

➤ **No se archivan las cotizaciones**

La vendedora recibe las solicitudes de los clientes sobre las cotizaciones y procede a atenderlos, en cuanto el cliente lo haya aprobado, no se archivan estas cotizaciones ni se guarda como evidencia la respuesta del requerimiento.

➤ **No se cuenta con un sistema para el registro de las ordenes de pedido**

La vendedora recibe los pedidos de los clientes y no se registran en ningún sistema que permita que continúe con el proceso de las demás áreas, es decir aprobación de gerencia, almacén.

➤ **Falta de conocimientos contables y/o capacitación de la vendedora**

Con los pedidos aprobados, la vendedora emite la factura, algunas con errores en cálculo. En algunos casos emite solo proformas y entrega a los clientes. Ella no tiene conocimientos básicos, puesto que cuenta con experiencia adquirida en el cargo.

➤ **La gerencia no revisa ni aprueba los pedidos**

Las órdenes de pedido no son enviados al gerente para que lo revise y apruebe, la vendedora es el único nexo entre la empresa y los clientes, ella hace las negociaciones con los clientes.

➤ **La cobranza es realizada por la vendedora**

Como la vendedora emite las facturas a los clientes, a su vez realiza los cobros en efectivo. Con el comprobante entregado al cliente, éste se acerca a almacén a recoger su pedido inmediatamente.

➤ **No se entrega las órdenes de pedido a almacén.**

Las órdenes recibidas por la vendedora no se envían a almacén para que preparen la mercadería a despachar, lo único que hace es comunicarse con el almacenero de manera telefónica e indicarle el día en el que el cliente ira a solicitar su mercadería y la cantidad a despachar.

➤ **No emite informe de las ventas semanales**

La vendedora solo realiza el reporte de ventas de manera manual quincenal, y llenados en un cuaderno de control. Luego es entregado al gerente junto con las facturas emitidas para su revisión. De esta manera no se puede medir con que exactitud ascienden las ventas.

5.3. Matriz de Riesgos

➤ **Riesgo de pérdida de las cotizaciones**

Matriz de valoración de riesgos		CONSECUENCIAS			
		Insignificante	Moderado	Grave	Extremo
FRECUENCIA	Muy Alta	Medio	Alto	Muy alto	Muy alto
	Alta	Medio	Alto	Alto	Muy alto
	Media	Bajo	Medio	Alto	Alto
	Baja	Bajo	Bajo	Medio	Medio

En este caso el riesgo es calificado como Alto, ya que la empresa no estaría contando con un archivo de solicitudes de cotizaciones, ni sustento de correos que indiquen que el requerimiento de los clientes fue atendido.

➤ **Riesgo de no contar con un sistema informático**

Matriz de valoración de riesgos		CONSECUENCIAS			
		Insignificante	Moderado	Grave	Extremo
FRECUENCIA	Muy Alta	Medio	Alto	Muy alto	Muy alto
	Alta	Medio	Alto	Alto	Muy alto
	Media	Bajo	Medio	Alto	Alto
	Baja	Bajo	Bajo	Medio	Medio

Este riesgo es calificado como Muy alto, puesto que, las ordenes de pedido al no encontrarse registradas en ningún sistema, éstas no pasen por el proceso de aprobación de la gerencia de atender al cliente y el área de despacho que no tiene un documento que permita atender el requerimiento con la mercadería solicitada sin generar contratiempo.

➤ **Riesgo por falta de capacitación y/o conocimientos de la vendedora**

Matriz de valoración de riesgos		CONSECUENCIAS			
		Insignificante	Moderado	Grave	Extremo
FRECUENCIA	Muy Alta	Medio	Alto	Muy alto	Muy alto
	Alta	Medio	Alto	Alto	Muy alto
	Media	Bajo	Medio	Alto	Alto
	Baja	Bajo	Bajo	Medio	Medio

En este caso el riesgo es Medio, puesto que la vendedora no tiene conocimientos informáticos ni contables, su experiencia está basada en el cargo que se venía desempeñando como tal en empresas pequeñas.

➤ **Riesgo de no aprobación de pedidos de la gerencia**

Matriz de valoración de riesgos		CONSECUENCIAS			
		Insignificante	Moderado	Grave	Extremo
FRECUENCIA	Muy Alta	Medio	Alto	Muy alto	Muy alto
	Alta	Medio	Alto	Alto	Muy alto
	Media	Bajo	Medio	Alto	Alto
	Baja	Bajo	Bajo	Medio	Medio

En este caso el riesgo es Muy Alto, ya que la vendedora contacto a los clientes y ella cierra la negociación con ellos, las ordenes de pedidos que recibe no son comunicados al gerente, solo comunica al área de despacho.

➤ **Riesgo de no segregación de funciones del personal**

Matriz de valoración de riesgos		CONSECUENCIAS			
		Insignificante	Moderado	Grave	Extremo
FRECUENCIA	Muy Alta	Medio	Alto	Muy alto	Muy alto
	Alta	Medio	Alto	Alto	Muy alto
	Media	Bajo	Medio	Alto	Alto
	Baja	Bajo	Bajo	Medio	Medio

En este caso el riesgo es Grave, ya que la vendedora es familiar del dueño de la empresa, se le ha asignado muchas funciones que necesariamente debería ser controlado por diversas personas, por el bien de la empresa y la persona, la vendedora al tener diversas funciones no está concentrada al 100% por la sobrecarga; esto podría generar que se genere algún tipo de beneficio personal, perjudicando a la empresa.


➤ **Riesgo de no comunicación a almacén de los pedidos**

Matriz de valoración de riesgos		CONSECUENCIAS			
		Insignificante	Moderado	Grave	Extremo
FRECUENCIA	Muy Alta	Medio	Alto	Muy alto	Muy alto
	Alta	Medio	Alto	Alto	Muy alto
	Media	Bajo	Medio	Alto	Alto
	Baja	Bajo	Bajo	Medio	Medio

Este riesgo es calificado como Alto, ya que el almacenero recibe la información via telefónica de la vendedora de la mercadería a despachar, éste no cuenta con un documento que sustente la entrega de los productos, solo revisa que el comprobante de pago se encuentre cancelado para atender el pedido.

➤ **Riesgo de la no entrega de informes semanales**

Matriz de valoración de riesgos		CONSECUENCIAS			
		Insignificante	Moderado	Grave	Extremo
FRECUENCIA	Muy Alta	Medio	Alto	Muy alto	Muy alto
	Alta	Medio	Alto	Alto	Muy alto
	Media	Bajo	Medio	Alto	Alto
	Baja	Bajo	Bajo	Medio	Medio



Este riesgo es Bajo, ya que la vendedora envía reportes quincenales al gerente sobre las ventas realizadas, sin embargo, el gerente requerirá un informe semanal para que analice el comportamiento de ventas en un archivo Excel que le permita realizar gráficos para ver el comportamiento de ventas.

CAPITULO VI: PROPUESTA DE MEJORA

6.1. Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos)

➤ **Riesgo de pérdida de las cotizaciones**

Archivar las cotizaciones recibidas de los clientes e imprimir los correos como evidencia de atención del requerimiento atendido para un mejor control.

➤ **Riesgo de no contar con un sistema informático**

Implementar un sistema integrado que permita a la vendedora registrar las órdenes de pedido recibida por los clientes para que el gerente lo pueda revisar y aprobar.

➤ **Riesgo por falta de capacitación a la vendedora**

Capacitar a la vendedora en computación para que realice los reportes de ventas en Excel y conocimientos en emisión de facturas, con el fin de evitar errores en el cálculo.

➤ **Riesgo de no aprobación por parte del gerente**

Informar al gerente sobre los pedidos ingresados a sistema por la vendedora para su aprobación.

➤ **Riesgo de no segregación de funciones del personal**

Contratar una persona encargada del área de tesorería distinta a la vendedora que realice las cobranzas en efectivo, las conciliaciones bancarias mensuales y que se realice arqueos de caja diarios.

➤ **Riesgo de no comunicación a almacén de los pedidos**

Comunicar al área de almacén la aprobación de la orden de pedido para su despacho sin generar demoras al cliente.

➤ **Riesgo de la no entrega de informes semanales**

Presentar a la gerencia un informe semanal de las ventas realizadas, con el fin de que se controle mejor la salida de las mercaderías y las cobranzas efectuadas.

6.2. Ciclo de Mejoramiento

Las propuestas de mejora se aplicarán en la empresa haciendo un presupuesto para los costos que incurrirán

En primer lugar, la empresa tendrá que elaborar un manual de procedimientos

En según lugar, deberá contratar a una persona encargada del área de tesorería con experiencia y reporte los movimientos bancarios al gerente.

En tercer lugar, la empresa deberá crear o adquirir un sistema que le permita plasmar sus procesos para uso de usuarios de cada área según las funciones a realizar.

Capacitar a los trabajadores delimitando sus funciones.

CAPITULO VII: CONCLUSIONES

- La empresa Hielo Sefrin SRL. se encuentra expuesta a diversos riesgos por que carece de un sistema de gestión de riesgos.
- No cuenta con un manual de procedimientos que defina las actividades o tareas a realizar de los trabajadores de la entidad.
- El personal no es capacitado constantemente para actualizarse o mejorar su rendimiento.
- No hay supervisión por parte de la Gerencia de las ventas realizadas con los clientes, ni de otros procesos de la empresa.
- La empresa no segrega las funciones de la vendedora, haciendo que realice actividades relacionadas con el cobro de las ventas en efectivo y custodia del mismo bajo su poder.

CAPITULO VIII: RECOMENDACIONES

- La empresa debe implementar un sistema de gestión de riesgos basado en COSO-ERM, que pueda ayudar a los responsables de Hielo Sefrin SRL. a la toma de decisiones para prevenir y reducir riesgos.
- La empresa debe elaborar un manual de procedimientos y funciones para los trabajadores de las áreas y/o departamentos de la entidad.
- Capacitar al personal de forma semestral, para que aumente la productividad de la empresa y crecimiento profesional.
- El gerente de la empresa debe participar de las negociaciones que realice con futuros clientes manejando un portafolio de clientes, así como supervisar el cumplimiento de las funciones de las áreas.
- Debe contratar a una persona que se encargue únicamente de las cobranzas, arqueos diarios y conciliaciones bancarias mensuales para llevar el control de la liquidez de la empresa.

CAPITULO IX: ANEXOS

9.1. Anexo 1: Reflexión – lecciones aprendidas

Al finalizar esta investigación sobre los riesgos encontrados en el proceso de ventas, podemos concluir que:

Para una implementación de mejora en cualquier proceso, se debe tomar en cuenta el presupuesto que cuenta la empresa para un buen uso de sus recursos.

De igual forma se puede implementar otros procesos de la empresa que permita cumplir los objetivos que se trace a largo plazo.

Aprendimos mucho sobre esta empresa pequeña, puesto que es una ventaja de que sea nueva y por tanto no tiene procesos establecidos.

9.2. Anexo 2: Diferencias entre lo real y la propuesta

Se propuso que el gerente implemente un código de ética para inducir a los colaboradores los valores y principios y políticas que se cumplan en el área correspondiente, a diferencia de lo real que no existía ningún código de ética ni políticas que rija la empresa para no obtener perdidas.

Se propuso que se capacite a la vendedora en conocimientos informáticos, puesto que lleva el control de ventas el mismo que tendrá que reportar al gerente de manera semanal, la diferencia que existe con lo real es que la vendedora no era supervisada por el gerente, era ella la que realizaba los tratos con los clientes, así como las condiciones de pago y facturación que en algunas ocasiones contenía información errada.

Se propuso la apertura de cuenta corriente en el banco, para que los clientes efectúen el deposito o transferencia por las ventas realizadas y otra persona se dedique a realizar las conciliaciones bancarias mensuales y reporte al gerente del efectivo que cuenta la empresa, la diferencia con lo real era que el cobro se realizaba en efectivo y la vendedora era la que cobraba y lo tenía en custodia

en una gaveta con llave, el mismo que no era seguro porque no se realizaban arqueo y existe una alta probabilidad de robo.

Por último se propuso, la compra de equipos como computadoras para el almacenero y la vendedora para facilitar el registro de la información en Excel y la rapidez con los cálculos disminuyendo el error, a diferencia de lo real, todos los reportes y registros lo realizaban de manera manual en un cuaderno que no se tenía guardado en un lugar seguro y que cualquier persona podría tener acceso y no se informaba al gerente de los movimientos.

9.3. Anexo 3: Presupuesto

Para recabar la información sobre la empresa, tuvimos que realizar una visita para entrevistar al gerente. Para ello incurrimos en estos gastos:

- 15 soles: Pasajes a la empresa ubicada en Pucusana
- soles: impresiones de información.
- 10 soles: internet para buscar información

9.4. Anexo 4: Recursos Requeridos para la Ejecución

Los recursos requeridos para la ejecución fueron:

- 1 grabadora
- 2 laptops
- Información del gerente de la empresa
- Información en la web sobre COSO y control interno

CAPITULO X: BIBLIOGRAFÍA

- COSO-ERM. (2004). *Enterprise Risk Management Framework Committee of Sporing Organizations Of The Treadway Commission*.
- Fonseca, O. (2013). *Sistemas de Control Interno para organizaciones*.
- Sanchez. (2015). *COSO ERM y la gestión de riesgos*.
- Severino Lazo, R. (2016). Implementación de la gestión de riesgos en una empresa distribuidora y comercializadora de gas natural en el departamento de Ica (tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Soler, J. A. (1999). *Gestión de riesgos financieros: un enfoque práctico para países latinoamericanos*. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Velezmoro, O. (2010). Modelo de gestión de riesgo operacional en una institución financiera peruana dentro de un enfoque integrado de gestión de riesgos (tesis de pregrado). Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.